知识管理论坛 ISSN 2095-5472 CN11-6036/C
Knowledge Management Forum

E-mail: kmf@mail.las.ac.cn
http://www.kmf.ac.cn

【专家访谈】

企业知识管理的“六韬三略”

——《知识管理论坛》专访 AMT 研究院院长葛新红女士

◎ 采编：王铮 刘远颖

编者按：人们常说：商场如战场。面对风云诡谲的市场变化、突飞猛进的技术发展、日新月异的社会变迁，任何企业在快速成长的过程中，都不会是一帆风顺或一劳永逸，而是需要时时面对各种竞争、挑战和问题。在这种情形下，企业要想赢得竞争并保持基业长青，就需要像在战场上掌握和运用兵法一样，掌握一系列的前进策略和问题解决之道。

自 20 世纪 90 年代以来，“知识管理”已经成为企业界重要的管理工具之一。随着越来越多的中国企业开始关注和引入知识管理，我们也看到有一些国内企业对于知识管理的理解和应用仍然停留在纸上谈兵、生搬硬套的状态，这也导致知识管理和企业的战略、业务脱节，知识管理的优势和价值得不到发挥。

在本期《专家访谈》中，我们走进在中国企业知识管理领域具有领先优势和深厚积累的咨询公司 AMT（上海企源科技股份有限公司），专访了 AMT 研究院院长、AMT 大学执行校长葛新红女士。AMT 是国内最早引入知识管理咨询服务的企业，葛新红女士曾经为华为、宝钢、万科、青啤等多家标杆企业提供过知识管理咨询和培训，并且出版专业著作多部，拥有丰富的理论与实践经验。这使得在本次访谈中，既有对知识管理理念的畅谈，又关注于企业知识管理实战，相信一定会对广大企业机构和知识管理研究者带来有益的启示。

在访谈中，葛新红女士反复谈到了“知识管理”与“流程管理”“项目管理”三者的集成（“1+1+1”解决方案），以及从“战略”“业务”“人力资源”“IT”“文化”和“变革”等 6 个视角来看知识管理如何实现价值创造，这让人想到中国古代兵法中的“三略”与“六韬”。“六韬三略”现在用来泛指兵书与兵法，我们觉得这个成语也恰好能够概括 AMT 知识管理的精华思想（知识管理的 6 个视角以及 3 种管理工具的结合使用），也可以作为 AMT 为广大企业给出的一计“制胜锦囊”。

那么现在就让我们一起来聆听 AMT 关于现代企业知识管理的“六韬三略”吧。

采访者：《知识管理论坛》（以下简称 KMF）编辑部王铮、刘远颖
受访者：AMT 研究院院长、AMT 大学执行校长葛新红
采访时间：2016 年 4 月 27 日
采访地点：AMT 上海总部

引用格式：企业知识管理的“六韬三略”——《知识管理论坛》专访 AMT 研究院院长葛新红女士 [J/OL]. 知识管理论坛 , 2016, 1(3): 235-241[引用日期]. http://www.kmf.ac.cn/paperView?id=44.

1 AMT 的释义和缘起

问题 1 KMF：葛院长您好，非常有幸在 AMT 的上海总部采访您！ AMT 是国内顶尖的管理咨询公司，今天我们一走进这里就看到前台由 A-M-T 三个字母组成的企业 logo，您能否就从 AMT 这个名称的涵义开始谈起呢？

葛新红：AMT 就是取了“Active Management Team”的首字母，意思即为“活跃

发表日期：2016-06-27 本文责任编辑：王善军

的管理团队”，我们是在 1998 年创立的。当时有感于中国企业信息化的蓬勃发展，而中文的相关领域的研究及资料非常少，AMT 主要创始人孔祥云先生于 1998 建立了一个网上虚拟的信息化研究中心，取名 AMT- 企业资源管理研究中心，致力于管理与信息化先进管理理念和工具的研究和传播。

在 1998 年，流程管理、知识管理、ERP、CRM 等事物在中国刚刚兴起，在这一年前后，很多企业像联想、华为、海尔都启动了这方面的工作，我们也把这一年称为流程管理、知识管理在中国企业实践的“元年”。

但是我们的创始人在当时也看到，在企业纷纷引入新理念、新管理的热潮背后，很多企业的 ERP 项目都失败了。针对这种情况，我们 AMT 的创始人在当时就提出了要将“先进的管理理念和信息化技术相融合”，也是 AMT 日后“管理 +IT”理念的基础。

2 AMT 在国内知识管理方面的渊源

问题 2 KMF：我们知道 AMT 从一开始就和知识管理很有渊源，AMT 是中国最早关注和研究知识管理的组织机构之一。您能否再详细介绍一下这方面的历史和发展过程？

葛新红：在“融合先进管理理念和 IT 实践”的思想指导下，AMT- 企业资源管理研究中心，从 1998 年到 2001 年间主要致力于知识管理、流程管理、信息化领域的研究和传播工作，并很快成为管理信息化领域最具影响力的华文网站，这个网站也就是现在的畅享网。

我们的创始人孔祥云先生作为孔子家族的后代，是一位很具有情怀的企业家，他在最早做 AMT- 企业资源管理研究中心的时候就曾讲到，很多时兴的管理理念像是知识管理、流程管理都来自国外，但是我们中国很早就形成了自己传统的管理哲学和管理思想，在很多传统文化典籍中都有所体现。所以 AMT 在 2001 年从一家研究机构升级成独立的公司法人时，就确定公司愿景：“成为一家中国人创办的世界级咨询服务企业”，并且把知识管理作为 AMT 自身发展很重要的战略举措来抓，同时探索知识管理在中国企业的实践模式，为中国企业提供知识管理培训、咨询和建设服务。AMT 早期的多位咨询顾问后来也成为国内最早的企业知识主管。

3 咨询公司的知识管理方略

问题 3 KMF：AMT 作为咨询公司，一定有匹配于咨询行业的知识管理方式。我们之前也采访过来自软件业、培训业的知识管理专家，并收获了不同行业对于知识管理的观点。那么您能否以咨询业的视角，谈一谈知识管理对于 AMT 发展战略的支撑？

葛新红：AMT 定位于“管理 +IT”的综合咨询服务公司。人们一般印象中谈到咨询公司就想到麦肯锡这一类的机构，国内也有很多咨询公司类似麦肯锡的模式。我们认为这一类咨询更多是传统咨询，包含了战略咨询、人力资源咨询、营销咨询等等。

而在 20 世纪 90 年代以后，随着管理信息化的兴起，以 IBM、埃森哲为代表的新型咨询公司开始涌现，AMT 也是在那个时期发展起来的。我们把这一类咨询公司称为“基于 IT 的现代咨询公司”。

包括知识管理在内，我们认为“现代的管理理念”需要结合“IT 系统”才能最终实现。“管理”+“IT”—— 两方面缺了任何一方面都不行。而 AMT 的优势就在于中间这个“+”，我们要了解管理理念怎么样更好地和国际接轨，也要知道怎么通过 IT 技术更好地实现。

最近这几年 AMT 也在通过发挥知识管理的效用，实现在以下几个方向的转型发展，对于其它企业可能也有借鉴意义：

首先，是企业组织模式和运作模式的调整和丰富。现在我们都在关注“平台 + 创客”的创新模式，AMT 也在形成类似的组织运作机制，在 AMT 内部我们叫做“赋能平台”。在平台上，每一个事业合伙人团队都是一个独立自

知识管理论坛，2016(3):235–241
DOI：10.13266/j.issn.2095–5472.2016.028

主、自负盈亏的经营实体，现在我们有 150 多个团队，每年要处理成百个项目。在咨询行业这种复杂的知识环境中，平台的价值不仅仅是供需匹配，更在于“赋能”，对平台上的团队给予品牌、文化、知识等资源的支持。

在咨询公司平台化运作模式下，首先要对平台上的所有项目进行全生命周期的知识管理，要保证在所有的团队中，一个项目一旦启动，整个项目生命周期的知识文档必须归纳到知识库；接下来我们通过 AMT 研究院成立一系列的研究中心，然后不断提炼一线的最佳实践，研发我们的知识产品，再反馈给我们平台上的合伙人。这样一来，合伙人不只是挂靠于 AMT 的品牌，而且可以通过平台参加各类专题交流分享会、接触不同专业领域的专家和社群，获得学习交流提升的机会，从而真正达到平台赋能的目的。

其次，是传统企业面向互联网的转型。当前有很多传统产业的企业，都在探索互联网环境下的新模式和新业态。有越来越多的企业面临这方面的转型挑战。AMT 就是要帮助这些企业成功实现“互联网 +”的转型。

例如 AMT 的客户河南鲜易公司最早是做生猪屠宰加工这一块，他们把供应链的一个部门独立出来变成了一个面向整个产业的供应链服务平台，现在已经转型成为生鲜供应链集成服务商。通过开放平台，鲜易把全国的冷藏车、冷藏库的资源聚集到一起，利用 GPS 技术实现信息交互，把闲散的资源集约和利用起来。不仅如此，企业内部、产业链上下游乃至全社会都能够通过平台进行创新创业，鲜易公司内部各个运营层面有 300 多个小的创业团队，而在外部则通过融资租赁的方式，与社会上的货车司机合资购买冷链物流车完成配送业务，让大家都成为公司的股东和创新主体。这些举措正是通过“众包”“众筹”“众创”实现了“互联网 + 现代农业服务”的转型，李克强总理去年视察河南鲜易控股公司时，专门对此给予了肯定。

像这样的案例，没有成熟的模式可以借鉴，都是 AMT 和客户一起共同探索得来的。而在 AMT 通过这样一个个案例的实践，会迅速进行知识产品提炼和最佳实践整理，形成我们的“互联网 + 转型咨询服务体系”，并迅速推广给所有的事业合伙人，从而形成 AMT 对客户需求的快速响应和扎实的交付能力。

最后，是支撑企业的国际化路线和海外业务的拓展。中国企业谋求全球化发展、对标国际大公司、达到世界一流的流程运作水平，这已经成为一种趋势。像 AMT 一样，很多企业已经在国内行业中达到了顶尖水平，接下来就是要走出国门。比如说有些企业要做海外并购、海外投资，就需要这方面的知识支撑，如做可行性研究。这些都需要相应的知识产品和知识服务。

我们 AMT 内部就有很多知识产品，这些都是内部知识管理的成果。例如我们的《AMT 前沿论丛》杂志已经连续发布了 120 多期，持续了十多年，这样不断地提炼我们的内部知识、收集外部知识，并推送给我们的客户。现在每期都会关注一定的管理前沿主题，比如《移动互联时代的新管理模式》。

4 从咨询公司视角看企业知识管理发展变迁

问题 4 KMF：进军海外、开放平台、众包众筹、创新创业，您刚才提到了当前许多中国企业发展面临的新趋势和新业态。这些在 20 年前，有很多是无法想象的。我们知道您也是很早就投入了国内知识管理领域的实践工作，那么从您的视角看来，从 1998 年到现在的将近 20 年的时间里，企业知识管理工作有哪些变化，又有哪些不变呢？

葛新红：我先讲什么不变吧，我认为知识管理的核心本质没有变，那就是让企业快速学习，并转化为生产力和竞争力。

说到变化，我们最早在企业做知识管理时，其实就是做一个文档库，当时面临的问题就是很多知识分散在员工个人的电脑里，所以就要做一个“知识库”把大家的知识共享起来。但是很多文档库建立起来之后和业务是脱离的，另外



知识管理论坛
2016 年 第 3 期（总第 3 期）

员工和部门对于有关知识能不能分享也心存顾虑。我们还发现很多重要知识都掌握在业务骨干手中，而这些人又是公司里面最忙的，没有时间去撰写知识文档。所以我们尽管做了一系列知识管理理念宣传和激励措施，最后发现知识库里积累的都是一些休闲娱乐化的文档，真正核心的高价值文档很少，每月领取奖励的也长期集中于少数几个人 —— 这也是早期很多企业知识管理团队共同面对的“成长的烦恼”。

因此我们得到的第一个认识转变就是 —— 知识管理一定要和企业的业务紧密结合，要做到“流程管道，知识活水”，要把知识和流程的各个环节结合起来。很多企业的知识管理团队为什么做起来没有成就感，就是因为他们把知识管理做成了业务之外的一件事。因此现在我们在帮助企业进行知识管理实践的时候，就会沿着业务流程去构建具体的知识历程图和知识地图，让知识的产生和复用变成了业务活动中自然而然发生的部分。

在此基础上，我们第二个认识转变就是：在强调流程和知识时，其核心本质是一种管理标准化的思想，就是把流程中的知识不断地去沉淀并形成标准。但是后来随着管理风潮的发展进步，我们发现最近几年大家越来越重视对知识型员工本身的管理，这就促成了从知识管理向知识服务的转变。我们现在就处在知识服务阶段，这就要求我们不仅要去研究知识资源的特点，更要去研究人的需求，建立以人为核心的知识服务体系。

最后一点变化就是各种新技术的发展让我们能够更好地满足于人的需求。长久以来对于知识管理最好的描述就是“让合适的人，在合适场景，找到合适的知识”，以前这句话更多是一种理想化的表述，而现在新技术让这句话更容易实现，并且带来了很多创新性的应用。

比如说我们在一家制造型企业搞过一个面向所有员工的知识管理创新大赛，收集和激发大家关于知识管理的所有需求和创想，有 90 后的员工就提出在生产线的工位上、机器旁设一个二维码，只要扫一扫，关于这个岗位工序的知识就能自动推送到移动终端上。当时就得到了企业的肯定，这家企业的领导层主要都是 70 后的群体，他们说通过这件事被 90 后的年轻员工教育了：以前觉得学习就得“头悬梁，锥刺股”，后来觉得学习非得是找来大部头的书来读，现在发现对于年轻一代来说，重要的是怎样以更开放、更轻松、更愉快的方式把知识吸收运用。

在这家企业，他们除了提出“扫一扫”二维码获得知识，还提出只要“摇一摇”就能找到距离最近的专家。总之，我们现在认为，在企业中越简单的方式往往越具有生命力。

5 “三略”融合：知识管理、流程管理、项目管理的有机集成

问题 5 KMF：您刚提到了“流程管道，知识活水”。我们知道在 AMT，流程管理和知识管理是紧密结合的，这也是 AMT 知识管理咨询服务的特色，您是否可以就此作进一步的介绍？

葛新红：刚才已经说到 AMT 最早是一个研究型组织，AMT 早期是从研究角度来关注知识管理的，而在研究领域，知识管理和流程管理一直就是交叉的。这也决定了从一开始我们就注意将多种管理工具相融合。

如今在 AMT，知识管理和流程管理是每个咨询顾问的基本技能，在此基础之上有的人可能偏重不同的行业，或者偏重供应链、营销等不同专业领域。

我觉得做知识管理的人一定要懂流程管理。流程就是业务的载体，懂得流程，你就懂得如何分析理解这家企业的业务；而知识管理就是处理业务流程上的具体经验和方法。只有同时懂得了知识管理和流程管理，你才能够去真正理解客户，在此基础之上，你再看针对客户的问题用什么样的手段去解决。

企业发展所面临的问题肯定是综合性的、复杂性的，客户来做咨询，首先需要理解他的问题，懂得他的需求，最终针对主要的需求点有针对地去解决问题，而不是找一个人来讲什么是知识管理、什么是流程管理。因此 AMT 强调“围绕客户的综合持续服务”，强调以问题为导

ChinaXiv合作期刊
知识管理论坛，2016(3):235–241
DOI：10.13266/j.issn.2095–5472.2016.028

向、以需求为导向，综合利用各种管理工具，需要打“组合拳”。

具体到 AMT 的咨询项目管理，我们将项目管理、流程管理和知识管理相结合，以“项目+流程+知识”的方式，提供“1+1+1”解决方案，实现项目全生命周期的知识管理。在项目启动阶段，我们会进行项目策划会，由有经验的专家提供整体思路和建议；在项目过程中，我们会设置项目知识管理专员的角色，对项目进行知识审计，提炼项目过程中的经验教训；在项目结项阶段，会进行 AAR（After Action Review，行动后反思，编者注），会有项目结项报告、项目的知识地图，以及客户评价。一个项目整个项目生命周期的知识文档必须归纳到知识库。

6 “六韬”合一：看待知识管理的 6 维视角

问题 6 KMF：除了已经实施知识管理的企业，当前还有越来越多考虑和准备实施知识管理的各类企业，而且企业对于知识管理的需求来自高层领导者、战略部门、企划部门、流程部门、研发部门、IT 部门、人力资源部门、培训部门等各种不同的部门。您在相关著作中指出了从 6 个视角向知识管理要增值，比较系统全面地解答了不同群体视角下对知识管理的问题和困惑。这很像中国古代兵法中的“六韬”，请您再简要介绍一下这 6 个维度吧。

葛新红：我之所以提出“向知识管理要增值”，是因为我们做知识管理一定要以问题为出发点，以创造价值为目标。我们要让自己成为企业中有价值的人，也要让知识管理岗位成为企业中有价值的岗位，让知识管理在企业中真正成为有价值的事情。

我们可以从 6 个视角来识别和实现知识管理在企业中的价值。

首先，是从战略视角看知识管理：所有的管理体系都是服务于企业战略的，我们不能为知识管理而知识管理，脱离了企业战略而单纯谈管理是没有生命力的。我们要探求知识管理对企业战略的支撑是什么。

比如有企业的未来战略是业务扩张，需要招募很多新人，那么知识管理的任务就是如何加速新人的培养和融合，需要构建如新员工学习地图以及有效支撑人才培养体系；而一家建筑设计院的战略是要在高层建筑领域提升专业性，那么知识管理肯定要围绕高层建筑领域的核心知识去做一系列的工作，比如收集这个领域全球最顶尖的知识，挖掘提炼业内的最佳实践，可能要专门成立一个项目组来做高层建筑的知识产品；而像华为近年来希望在全球范围内进行成功经验的快速复制，那么项目知识收割就是华为知识管理工作的一个重点。

由此可见，我们需要根据战略需求来判断企业知识应用的重点和能力的短板在哪里，然后再在这个点上去发力。

第二，是从业务视角看知识管理：这就是我们提到的“流程管道，知识活水”。以研发型企业为例，这类知识密集型企业的员工主要都是知识型工作者，他们的工作流程就是知识产生和应用的过程。因此他们就适宜将知识管理和流程管理融为一体，通过统一的知识管理系统来同时实现知识管理和流程管理。

而在很多制造型企业的业务流程中，他们的知识生产和知识应用环节是分离的，他们有集中的研发和设计部门，有专家去开发工作标准和产品设计，而知识应用环节主要是由生产线上的工人来完成，他们在工作现场会有一些工艺改进和微创新，此外还有很多隐性知识。以宝钢为例，他们建立了技术资源知识管理平台，上面大部分是前端研发产生的专家知识，然后就是来自生产场景的过程改进知识和生产经验。怎么样把这些知识更好地显性化、结构化、体系化，方便生产线上的工人更好地获取和吸收，这就是知识管理需要做的工作。

由此可见不同企业的业务场景不一样，就需要相应的知识管理措施和手段。

第三，从人力资源的视角看知识管理：这个视角体现了知识管理以“人”为中心的思想。知识管理不仅要解决知识的问题，更要解决人的问题。从企业人力资源角度，我们首先要根

据公司战略明确现在哪一类岗位是公司的核心关键岗位，他们的主要职责和核心工作任务是什么，这些关键岗位的能力缺口和知识需求在哪里。在此基础之上，设计学习资源库，打造全方位的学习资源环境。为了实现人才的可持续发展，我们还需要根据岗位职业发展路径，绘制学习地图，明确员工未来的发展路径和对应的能力要求、学习资源。

第四，从 IT 的视角看知识管理：有很多企业将实施知识管理单纯理解为上线知识管理 IT 系统，其实 IT 工具的选择是和企业发展战略和业务需求挂钩的。

对有的企业来说，确实首先需要一套知识管理系统，因为很多企业头疼的问题是知识分散在很多员工个体的电脑里面，最好的办法就是建立一个统一的知识库，把大家的东西都分类归档然后共享起来；而对于有的企业比如华为，已经形成了强大的 IT 系统和知识积累，那么他们知识管理的侧重点就是如何快速地实现知识采集收割然后去推广分享。

因此 IT 的价值在于如何将知识管理的想法和理念更好地实现。当前很多企业经过前期的知识管理系统建设，已经通过知识库把知识积累起来了，但是知识利用率不高。那么现阶段 IT 的任务就是实现让“合适的人、在合适的场景、获得合适的知识”。

例如宝钢在 2010 年上线了技术资源知识共享平台，他们下了非常大的工夫，在平台上存储了海量的知识。在移动端还没有兴起的时候，他们主要基于 Web 端进行岗位知识地图的构建和维护。知识产生积累和产生起来之后，就要解决知识应用的问题，所以最近几年，他们主要就是利用 IT 技术更好地实现知识的推送。

我们 AMT 现在的移动端里面也有人员岗位管理的应用，所有的专家信息都在移动端企业号里面，通过手机不仅可以查到这个专家，还有这个专家的内部口碑评价，所有和他合作过的人都可以给他打分做出评价。

所以我认为负责知识管理的人不一定要精通 IT 技术，但是一定要懂得新的 IT 应用场景和用户体验，知识管理人员和 IT 人员需要取得共识。

第五，从文化的视角看知识管理：我们看到很多企业的知识管理推动到最后，其实都是文化的问题。知识文化的核心在于“共享”，我们之前写 AMT 的案例，就讲到“让共享成为企业的 DNA”。有了共享的文化、有了学习的氛围，就能真正地成为知识型组织。

有一些企业对于保密的顾虑大于对共享的意愿，那么知识管理做起来就比较费劲，当你提出要共享时，他们会说这个是有保密要求的。不过我们现在欣喜地看到共享的文化正在成为主流，其实共享还有很多内涵，比如开放、包容、学习、改进，其本质是相通的，在不同企业的表述中，不一定非要用“共享”这个词，但是一定有类似的元素在里面。

AMT 在成立的时候就确定了共享的文化，当时有人质疑我们把所有的项目流程都放到知识库里面共享，万一有员工离职把所有东西都带走了怎么办，针对这种反对的声音，我们当时的董事长就指出宁可流失一千，不可错失一个，我们不能因噎废食，不能担心知识流失而遏制知识共享。共享给一个企业带来的价值是远高于泄密和知识流失所带来的风险，这其实也是一种文化导向。

这也告诉我们，你在企业推行知识管理时，肯定会受到一些抵制的声音，这时你就需要一些指导原则和文化导向，要给大家这种文化自信，让大家明确共享所带来的价值远大于风险。当然，相应的安全、保密等保障措施也要跟上。

知识管理作为核心的企业文化，不仅仅是写出来挂在墙上，而且要融入到所有的流程制度中去。在 AMT，知识贡献要纳入到人才考评体系中，我们对于一个咨询顾问的衡量指标除了要看他项目做的怎么样、口碑怎么样，还要看他的知识贡献度。知识贡献度包括了你在一定阶段内发表的著作和文章，你做导师、讲师进行的培训，总之要看你形成的知识成果。在宝钢，他们讲“内化于心、固化于制、外化于形、实化于行”，就是讲我们先有文化和理念，再由流

知识管理论坛，2016(3):235–241
DOI：10.13266/j.issn.2095–5472.2016.028

程制度、IT 系统进行固化，慢慢地潜移默化，将文化贯彻在所有业务的细节，变成每个人自觉的行动。

第六，从变革的视角看知识管理：最后我们回到知识管理的价值，不要孤立地把知识管理作为单独的一个事情，永远要记住所有的管理工具都是服务于企业的战略和业务的，要以创造价值为目标，解决企业的实际问题。如果你做了半天大家感受不到知识管理的价值，你的知识管理在企业肯定没有生命力。

所以最后我们的建议是，很多企业在开展知识管理之初，一定先做好价值定位，要和不同层面的人去沟通，去寻找价值点和切入点。在实施知识管理的过程中，要对其效果和价值进行评估和测量，典型评估方法包括基于知识管理实施过程的评估、基于知识管理战略目标的评估、基于实践成本的价值评估等。

此外，无论是知识管理还是流程管理，对于客户来说都不是一蹴而就的事情，而是需要去持续推动，现在大部分的客户都希望通过咨询项目，培育出自己的专业人才和团队，所以 AMT 的知识管理咨询服务核心就是帮助客户实现从战略规划到落地，以及持续帮助客户取得成功。

7 不同行业和企业的知识管理应用

问题 7 KMF：感谢您对于这个 6 个维度的精彩解读。这 6 个维度可以说涉及了企业知识管理的各个方面，不同企业都能够从中得到可取之处。就像兵法一样，在千变万化的实战环境中，又会有千姿百态的应用形式。最后可否结合您的咨询经验，介绍一下不同行业和企业对于知识管理的应用特征呢？

葛新红：正是因为知识管理要和企业战略和业务紧密结合，所以不同的行业、企业对于知识管理有不同的应用方式。

刚才已经谈到研发类企业的知识管理和业务流程紧密融合；制造类企业的知识生产和知识应用流程大多相分离；还有连锁型企业，他们的共同特点是很强调标准化，我们经常举肯德基、麦当劳的例子，他们在全球开的店面都能保证一样的水准，这时知识管理的核心工作就是确保标准化，需要有专门的知识专家从工作流程的细节中提炼最佳实践和标准，制成标准手册。房地产企业也是一样，我们给万科做咨询的时候，他们强调“均好性”，这就是万科的核心竞争力：不管在什么样的城市，万科开发的同款楼盘都能保证同样的品质，不会出现明显的参差不齐的状况。在这背后，万科一个楼盘从最初拿地到最终售罄，这一流程有几千个节点，知识管理就是要确保流程及其上面知识的标准化；而集团型的企业例如越秀集团如果要从集团层面构建一个知识管理系统的话，就要考虑协调管控集团的共有知识，以及各个业务板块的专有知识。另外像华润集团的业务特别多元化，那么就要特别强调学习型组织的共有文化，通过文化来打造凝聚力。

KMF：今天通过您的介绍我们看到企业知识管理是和企业战略、业务流程息息相关的，也是和商业环境、技术环境息息相关的，知识管理本身也是一种不断发展的管理思想和工具，有不同的表现维度，但是万变不离其宗，就是要为企业识别和创造出价值。非常谢谢您的分享！


葛新红

采访后记：

在本次访谈中，AMT 的葛新红女士既为我们呈现了严谨的条理，也为我们带来了丰富的案例。从 1998 年的中国企业知识管理实践“元年”到今天，我们已经走过了将近 20 年的历程，知识管理也表现出丰富的理论内涵和实践形态。我们想到兵法上常说“兵无常势、水无常形”，“水因地而制流，兵因敌而制胜”。结合本次访谈的内容，就是说知识管理没有一概而论的统一模式，“因地而制流”就是知识管理要和企业流程紧密结合，“因敌而制胜”就是知识管理要以企业问题为导向。每个企业都需要将知识管理与自身情况结合起来，以形成制胜和共赢之道。